



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców

Author: Rafał Muster

Citation style: Muster Rafał. (2020). Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. "Humanizacja pracy" Nr 1 (2020), s. 131-146



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Rafał Muster

Instytut Socjologii

Uniwersytet Śląski

Zakład Socjologii Organizacji, Gospodarki i Metodologii Badań Społecznych

rafal.muster@us.edu.pl

Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców

Abstrakt

W artykule dokonano próby scharakteryzowania przedstawicieli pokolenia „Z” na współczesnym rynku pracy – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i odnosząc się do badań empirycznych. Pomimo pewnych nieścisłości definicyjnych, można przyjąć, że do przedstawicieli tego pokolenia zaliczymy osoby urodzone w latach 90-tych XX wieku. Osoby te charakteryzują się wysokimi kompetencjami w zakresie posługiwania się komputerem oraz w zakresie poszukiwania i przetwarzania informacji za pośrednictwem wirtualnej przestrzeni. W artykule przedstawiono także częściowe wyniki badań fokusowych przeprowadzonych wśród pracodawców dotyczących problematyki funkcjonowania zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych. Pozwoliło to na ukazanie cech charakterystycznych dla młodych dorosłych, którzy są aktywni zawodowo. W artykule opisano zalety i słabe strony pokolenia „Z”, zwrócono uwagę na współpracę młodych pracowników z przedstawicielami innych pokoleń. Ponadto ukazano zakres wiedzy i umiejętności, które młodsze pokolenie może przekazać starszym pracownikom.

Słowa kluczowe: pokolenia na rynku pracy, pokolenie „Z”, rynek pracy, badania fokusowe.

Wstęp

W dyskursie naukowym coraz większą uwagę poświęca się problematyce pokoleniowego zróżnicowania pracowników we współczesnych organizacjach. Młode osoby, legitymujące się stosunkowo krótkim stażem pracy lub wchodzące na rynek pracy – określane mianem pokolenia „Z” pod wieloma względami diametralnie różni się od dojrzałych wiekiem pracowników. Wiek zaczyna odgrywać kluczową rolę determinującą zróżnicowanie pracowników. Pracodawcy muszą sobie uświadomić, że przedstawiciele młodego pokolenia rozpoczynający pracę zawodową mają inne nastawienie do pracy w porównaniu do osób, którzy na rynek pracy wchodzili kilkanaście lat temu. To jest inne, nowe pokolenie pracowników – dla nich cyfrowy świat

jest czymś naturalnym, czymś bez czego nie wyobrażają sobie funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie. Dzięki tym kompetencjom osoby te są doskonale przygotowane do funkcjonowania we współczesnych organizacjach w kontekście użytkowania technologii informatycznych.

Można postawić tezę, że pokolenie osób wchodzących na rynek pracy będzie aktywnie kreowało kulturę organizacji, a nie tylko dostosowywało do obowiązujących norm i wartości. Osoby te czują się coraz pewniej na rynku pracy, nie mając obaw przed zmianą miejsca zatrudnienia. Co więcej – badania CBOS-u wskazują na to, że w okresie trzech lat (2013-2015) ponad dwukrotnie (z 10% do 21%) wzrósł udział młodzieży niemającej żadnej wątpliwości, że nie zostaną zatrudnieni, zmniejszył się lęk młodzieży przed bezrobociem. Jednocześnie wzrosło przeświadczenie u młodego pokolenia, że znalezienie pracy determinowane jest przez indywidualne zdolności i poziom kwalifikacji (por. Boguszewski, 2016: 77).

Na współczesnym rynku pracy coraz większe znaczenie będą odgrywać procesy demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa. W bezpośredni sposób przełoży to się na mniejszą podaż zasobów pracy, a także – w związku z ograniczaniem możliwości przechodzenia na wcześniejsze świadczenia emerytalne – wpłynie to na konieczność koegzystowania obok siebie przedstawicieli różnych pokoleń. W tych samych zespołach pracowniczych będzie można spotkać zarówno osoby różniące się wiekiem o kilkadziesiąt lat. Oczywiście nie oznacza to, że takich sytuacji nie było wcześniej – natomiast, co należy podkreślić – młode osoby w ostatnich latach rozpoczynające aktywność zawodową chyba jeszcze nigdy nie różniły się tak znacząco od osób starszych wiekiem. Natomiast ową różnorodność należy rozpatrywać w kategoriach szansy na rozwój organizacji, gdyż pokolenia mogą wzajemnie uczyć się od siebie – także starsi wiekiem od znacząco młodszych.

Zasadniczy cel artykułu odnosi się do charakterystyki przedstawicieli młodego pokolenia (pokolenie „Z”) na rynku pracy – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. Empiryczna część tekstu ukazuje opinie badanych pracodawców na temat funkcjonowania młodzieży w przestrzeni rynku pracy – w szczególności w kontekście opisanego silnych i słabych stron młodego pokolenia oraz aspektów ich współpracy ze starszymi pracownikami, m.in. relacje międzypokoleniowe, wzajemna współpraca i uczenie się.

1. Pokolenie „Z” – ramy definicyjne

W literaturze przedmiotu możemy spotkać szereg różnych definicji terminu „pokolenie”. Joanna Gajda, interpretując pojęcie „pokolenie”, zwróciła uwagę na trzy aspekty rozumienia tego słowa. Po pierwsze można wskazać na aspekt społeczno-kulturowy, po drugie – odnoszący się do tzw. prze-

życia pokoleniowego i wreszcie po trzecie – związany ze świadomością przedstawicieli pokolenia (Gajda, 2017: 160). W tym miejscu można odwołać się do definicji A. Giddensa, dla którego pokolenie to *Ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo* (Giddens 2012: 1084).

Biorąc pod uwagę kryterium wieku, możemy wyróżnić cztery podstawowe kategorie pracowników – „Baby boomers”, „X”, „Y” i „Z”. Literatura przedmiotu nie podaje w sposób jednoznaczny ram czasowych przynależności do pokolenia „Z”. Można spotkać się z określeniem, że do „Zetów” zalicza się osoby urodzone po 1989 roku (Biernacki, 2014: 7; Wiktorowicz, Warwas, 2016:22), natomiast *niektórzy eksperci wyznaczają jako graniczny rok 1995* (Papież, 2016: 290). Młodzi dorośli, którzy *de facto* rozpoczynają swoją karierę zawodową kształtowani byli w zupełnie innych realiach społeczno-ekonomicznych w porównaniu do warunków, w jakich wchodzili w dorosłość ich rodzice. Przedstawiciele pokolenia Z określani są czasem jako Digital Natives (cyfrowi tubylcy), Connected Generation (generacja połączona), Net Generation (generacja sieciowa) lub Multitasking (generacja M – wielozadaniowa). Zdecydowana większość spośród tych osób jest praktycznie nieustannie połączona z Internetem (por. Biernacki, 2014: 7).

Pokolenie „Z” jest definiowane w głównej mierze przez pryzmat wysokich kompetencji cywilizacyjnych – w szczególności związanych z użytkowaniem wirtualnej przestrzeni. Jak zauważa Jan Papież: *Od początku swoich narodzin są oni podłączeni do sieci i aktywnie z niej korzystają. W porównaniu ze starszym pokoleniem „X” (...) i „Y” (...) wyróżniają się wielozadaniowością, zaznajomieniem z siecią i to jest ich główny atut* (Papież, 2016:290). Do tego można jeszcze dodać powszechną niemalże umiejętność posługiwania się co najmniej jednym językiem obcym oraz wysoki stopień mobilności przestrzennej i zawodowej. Przedstawiciele najmłodszej generacji na rynku pracy potrafią szybko wyszukiwać i przetwarzać informacje. Osoby te są kreatywne, komunikatywne, potrafią pracować w grupie. Jednocześnie w literaturze przedmiotu podkreśla się ich niecierpliwość i roszczeniowość, nie szanują tradycyjnych wzorców, pragną szybko awansować (por. Papież, 2016:290). W ogóle w literaturze przedmiotu powszechnie zwraca się uwagę na fakt, że przedstawiciele najmłodszego pokolenia funkcjonującego na rynku pracy nie znają: *świata bez komputera, telefonu, Internetu, elektronicznych gadżetów. Z jednej strony młodzi (co stanowi ich bardzo duży atut), wykazują się ogromną swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, jej wszechobecność traktują jako coś normalnego (...), wykazują się ogromną swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, jej wszechobecność traktują jako coś normalnego (...). Z drugiej strony większość przedstawicieli*

pokolenia Z nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii, Internetu, do którego podłączeni są 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014: 407).

Wydaje się zasadne postawienie tezy, że o ile we wcześniejszych latach to pracownicy musieli dostosowywać się do kultury organizacji, o tyle obecnie przedstawiciele pokolenia Z w istotnym stopniu będą kreować system norm, zasad i wartości panujący w organizacjach. Podkreśla się, że *wraz z pokoleniem Z nadchodzą zmiany, którym sprostanie wydaje się niezbędne, aby skutecznie i efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi* (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014: 407). Natomiast pracodawcy – w związku z systematycznym zmniejszaniem się podaży zasobów pracy nie będą mogli pozostać obojętni na postulaty młodego pokolenia.

2. Zagadnienia metodologiczne badań wśród pracodawców

Publiczne służby zatrudnienia z Rudy Śląskiej w 2017 roku przeprowadziły wielopłaszczyznowe badania dotyczące problematyki pokoleniowego zróżnicowania zasobów ludzkich na lokalnym rynku pracy. Autor niniejszego tekstu pełnił funkcje kierownika merytorycznego badań. Badania zostały przeprowadzone wśród osób pracujących (standaryzowany wywiad kwestionariuszowy, dobór celowy, N=310), bezrobotnych (standaryzowany wywiad kwestionariuszowy, dobór kwotowy, N=430) i wśród pracodawców (3 wywiady fokusowe, FGI – Focus Group Interview)¹. Dwa wywiady zogniskowane zostały przeprowadzone z pracodawcami (przedstawiciele Mikro i Małych Firm oraz Dużych i Średnich Firm). Natomiast w jednym wywiadzie fokusowym brali udział przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu (jednostki szkoleniowe, samorząd gospodarczy, niepubliczne służby zatrudnienia). W wywiadach zogniskowanych brało udział od 8 do 10 osób – byli to właściciele firm lub pracownicy decyzyjni w zakresie realizacji zadań z obszaru polityki zatrudnienia, którzy zostali wskazani przez pracodawców.

W ramach prowadzonych badań wśród pracodawców analizowano m.in.: silne i słabe strony młodych pracowników, zakres wiedzy, który może być przekazywany zarówno młodszym pracownikom przez starszy wiekiem personel, jak i odwrotnie – czego starsi pracownicy mogą nauczyć się od młodszych osób. Ponadto, w badaniach fokusowych przedsiębiorcy wypowiedzieli się na temat lojalności młodych pracowników wobec pracodawców, ich relacji ze współpracownikami i przełożonymi, czy radzenia sobie z trudnymi, stresującymi sytuacjami w miejscu pracy. Przedsiębiorcy porównywali

¹ Zintegrowane wywiady grupowe (FGI) z pracodawcami zostały przeprowadzone przez autora niniejszego tekstu w siedzibie Powiatowego Urzędu Pracy w Rudzie Śląskiej we wrześniu 2017 roku. Każdy wywiad fokusowy trwał ok. 90 minut. Przedsiębiorcy do badania byli zapraszani przez przedstawicieli publicznych służb zatrudnienia z Rudy Śląskiej.

także młode osoby w sytuacji pracy do osób starszych wiekiem. Jednocześnie wprowadzono następujące ramy czasowe – kategoria „młodych pracowników” dotyczyła osób, które nie przekroczyły 25 lat, natomiast kategoria „starszych pracowników” przyporządkowana została osobom, które przekroczyły 55 rok życia.

3. Zalety młodych pracowników

Jak wykazała analiza zgromadzonego materiału badawczego, pracodawcy do głównych atutów młodych osób wchodzących na rynek pracy i rozpoczynających swoją karierę zawodową zaliczali przede wszystkim chęć nauki i gotowość do przyswajania nowych kwalifikacji. Jeden z pracodawców, identyfikując silne strony młodych osób na rynku pracy, wyraźnie podkreślił:

Ich atutem jest to, że oni jeżeli chcą się uczyć, to mają ten umysł młody i jeżeli chcą się nauczyć od starszych pracowników, no to rzeczywiście mogą się fachu nauczyć. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Te opinie – odnoszące się do szybkiego przyswajania nowych kwalifikacji i umiejętności przez młodszych uczestników rynku pracy powszechnie były przywoływane przez uczestniczących w badaniach fokusowych przedsiębiorców w kontekście diagnozy zalet młodego pokolenia. Niewątpliwie dużą zaletą młodych osób z perspektywy funkcjonowania na rynku pracy jest znajomość nowoczesnych technologii – szczególnie związanych z przesyłaniem i pozyskiwaniem informacji, aczkolwiek nie tylko.

Przedsiębiorcy doceniali kapitał wiedzy młodszych pracowników z zakresu nowych technologii oraz ich gotowość do uzupełniania kwalifikacji. W sposób jednoznaczny było to akcentowane przez badanych przedsiębiorców. Dla przykładu można podać następujące wypowiedzi:

Nie boją się [młodzi pracownicy - przyp. RM] nowych technologii. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu).

Jeżeli pojawia się nowa maszyna, to oni [młodzi pracownicy - przyp. RM] od razu chcą wiedzieć jak się ją obsługuje, jak to działa. Nawet jak błędy popełniają, jak się sitko zapcha to oni uczą się, potem rozbierają to żeby wyczyścić, a ten starszy pracownik to nie, on nie podejdzie do tej maszyny powie że się boi, nie potrzebuje tego nie ma tej ciekawości. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Na pewno bardziej mają opanowane techniki informatyczne, komputery i ta strona jest u nich [młodych pracowników – przyp. RM], mocna, bo te starsze pokolenia w tym są słabsze. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

Kwestie związane z otwartością młodych pracowników na nowe rozwiązania, następujące zmiany w organizacji były także podejmowane przez innych respondentów. Dla przykładu, jeden z pracodawców – przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu, wypowiadając się o zaletach młodych osób zaznaczył:

[Młodzi pracownicy – przyp. RM] są otwarci, przebojowi, dobrze wykształceni, znający swoją wartość i chętni do nowych wyzwań. Brak doświadczenia potrafią dobrze zamaskować tym, że są tacy przebojowi. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Inny z respondentów z kolei stwierdził:

Młodzi nie mają pewnych ograniczeń, młodzi wchodzić czasami z większą fantazją, jak już wprowadzą pomysł, czasem nawet przekraczają granice z pomysłami. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

Co więcej – zaznaczano także, że młode osoby wręcz potrzebują częstych zmian w organizacji, co definiowane było w kategoriach zalet:

Osoby dwudziestoparoletnie po roku pracy przychodzą do mnie [pracownik działu personalnego – przyp. RM], czy do menedżera i mówią, że potrzebują zmiany. Mówią ‘nudzę się’ potrzebują nowych wyzwań, więc my naprawdę bardzo szanujemy ich zdanie i przy pewnych stanowiskach to jest dla nas prawdziwa zaleta to, że ktoś jest odporny na taką rutynę i nie chce schematycznie wykonywać powtarzalnych zadań. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

4. Słabe strony młodych pracowników

Podczas realizacji badań fokusowych, przedsiębiorców pytano także o słabe strony młodych pracowników. Pracodawcy często zwracali uwagę na kwestie dotyczące roszczeniowości przedstawicieli młodego pokolenia. Wyraźnie akcentowano problematyczne dla pracodawców wysuwanie różnych postulatów przez młode osoby na rynku pracy.

Można zacytować następujące wypowiedzi:

Roszczeniowi [są młodzi pracownicy – przyp. RM], roszczeniowość w kontekście finansów, ale też i warunków zatrudnienia, miejsca zatrudnienia, wymagań, jakie są wobec nich stawiane bardziej w kierunku, że to roszczenie jest wyrażane następującymi słowami - wszystko się nam należy, że dojrzałsi pracownicy powinni się już usunąć na bok. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Podejście takie konsumpcyjne, mi się należy, rozmowa [o pracę - przyp. RM] zaczyna się - a ile zarobię, ile dostanę, a [ja pytam -

przyp. RM] - *co umiesz? Młody pracownik odpowiada - wszystko, czyli [ja wiem - przyp. RM], że nic.* (przedstawiciel mikro i małych firm)

Inny z przedstawicieli pracodawców, reprezentujący duży podmiot wprost stwierdza:

Młodzi pracownicy są roszczeniowi, kwestia finansowa, kwestia biurka, miejsca, oświetlenia, doskonale wiedzą czego chcą. Nie jest tak jak my: zmywaliśmy, biegaliśmy po bułki, ale podoba mi się, że on [młody pracownik - przyp. RM] potrafi odmówić, bo nie po to przyszedł do pracy. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

W swoich wypowiedziach respondenci identyfikujący słabe strony młodych osób na rynku pracy, podkreślali także brak ich lojalności wobec pracodawców:

Negatywne oceniam ich lojalność i brak przywiązania do firmy. Ta dynamika wiąże się z tym, że nie przywiązują się do firmy dopóki nie otrzymają jakiegoś takiego zadowolenia finansowego. Młode osoby chcą się dorobić, a więc jeśli mi nie pasują stawiane przez nich warunki pracy z perspektywy pracodawcy to jest problem, bo inwestuje się w pracownika, dokształca się go, doszkala, a on potem odchodzi. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Z kolei inny z przedstawicieli małych firm – identyfikując słabe strony młodych pracowników po prostu stwierdził: *nie chce im się pracować.* (przedstawiciel mikro i małych firm). Pojawiała się również wypowiedź krytykująca młodych pracowników za ich niewielką chęć czerpania wiedzy od bardziej doświadczonego personelu:

Tak wydaje im się, że są wszytkowiedzący. Tylko mały odsetek jest takich, co chcą się nauczyć od doświadczonych osób, oni mówią - no ja wiem lepiej, nawet jak się chce czegoś ich nauczyć to oni [młodzi pracownicy - przyp. RM] wiedzą lepiej. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Przedstawiciele badanych firm, do słabych stron młodego pokolenia na rynku pracy zaliczyli także niewielką motywację do pracy:

Bo oni są mądrzejsi, to jest kwestia wydaje mi się motywacji, to jest kwestia wykształcenia, kwestia, w jakim zawodzie się pracuje, jakie kto chce osiągnąć wyniki. Jeśli jest tam jakaś motywacja, to te osoby zupełnie inaczej podchodzą, jest zupełnie odwrotna sytuacja chcą się uczyć, chcą zdobywać, ale muszą mieć tę motywację dlaczego oni mają to robić, a jeżeli jedyną tą motywacją jest

dostanie wypłaty i przyjście na 8 godzin to nic z siebie nie dadzą. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Ogólnie większość tych młodych ludzi nie ma zapału do pracy, nie mają takiej werwy jak miały te pokolenia poprzednie. (przedstawiciel dużych i średnich przedsiębiorstw)

Oni mają tę świadomość, oni mają umowę, oni pracują tyle i tyle i koniec. Ja nie mówię że wszyscy, ale z takim podejściem się spotkałam w swoim doświadczeniu - dobra jest godz. 15.00 to idziemy [do domu, przy, RM], bo jutro też jest dzień i świat się nie zawali. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Podczas badań fokusowych – przy identyfikacji słabych stron młodych osób - badani pracodawcy poruszali także kwestie związane z brakiem lojalności tego pokolenia wobec pracodawców:

Młodzi ludzie znają swoją wartość, mają wiedzę, mają doświadczenie. Oni bardzo chętnie zmieniają tę pracę, bo w następnej [pracy - przyp. RM] będzie inaczej, nowe wyzwania, nowe rzeczy. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Jak nie ten zakład pracy, to inny, mają inne podejście, to ma dobre i złe strony. (przedstawiciel dużych i średnich przedsiębiorstw)

W badaniach pojawiły się także wypowiedzi wskazujące na to, że młodzi pracownicy częściej korzystają ze zwolnień lekarskich, które w opiniach pracodawców są nieuzasadnione. W tym miejscu można przytoczyć wypowiedź jednego z respondentów:

Wystarczy jak młody pracownik kichnie i ta osoba od razu idzie na L4. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Oprócz krytycznych uwag pracodawców odnośnie nadużywania przez młody personel zwolnień lekarskich, pojawiły się także stwierdzenia mówiące o braku odpowiedzialności:

Młoda osoba jak jest na L4, to ją nic nie interesuje, wszystko musi wtedy organizować pracodawca. Ja jestem chory, ja idę na L4 i nieważne czy tam się coś zawali czy nie zawali. Brakuje u młodych poczucia odpowiedzialności. (przedstawiciel mikro i małych firm)

W jednej dyskusji fokusowej (z przedstawicielami mikro i małych firm) pojawiła się także opinia, że współczesna młodzież często swoją pracę ogranicza jedynie do wykonywania określonych obowiązków zawodowych. Natomiast nie wykonują dodatkowych czynności związanych chociażby z przygotowaniem, czy uporządkowaniem stanowiska pracy. Czynności te wykonują te czynności dopiero po otrzymaniu upomnienia:

Jak moi pracownicy mają wyznaczone jakieś zadanie to często mają klapki na oczach, że jak ona jest kosmetyczką to nie musi już wytrzeć podłogi. (przedstawiciel mikro i małych firm)

5. Wzajemne uczenie się osób zróżnicowanych pokoleniowo

Podczas wywiadów fokusowych do przedsiębiorców skierowano pytania o to, czego mogą nauczyć się młodszy personel od starszego personelu i odwrotnie – czego mogą nauczyć się starsi pracownicy od młodszych pracowników. Pracodawcy zgodnie wskazywali, że młodszy personel od starszych, bardziej doświadczonych pracowników może nauczyć się dokładności, rzetelności i sumienności w wykonywaniu zadań. Bardzo wyraźnie akcentowano także punktualność oraz dyscyplinę pracy, jako cechy, które mogą od starszych pracowników przyswoić sobie młodsze osoby:

Młodzi pracownicy od starszych mogą nauczyć się punktualności i dyscypliny pracy. Starsze panie, które zatrudniam nauczone są punktualności - co więcej przychodzą wcześniej z 15 minut. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Inni z uczestników badania fokusowego zauważyli, że starsi mogą uczyć młodszych *punktualności, odpowiedzialności, systematyczności oraz dotrzymywania słowa* (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu), a także *szacunku do pracy i do współpracowników*. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu).

Jeden z pracodawców, zabierając głos w sprawie uczenia się nowych umiejętności przez młodszych pracowników od starszych osób stwierdził:

W moich czasach naukę zawodu trzeba było zdobywać. Czyli młody człowiek taki jak ja pracował w danej firmie i myśmy musieli podglądać starszych pracowników, nikt nam tej wiedzy nie przekazywał. Człowiek musiał dochodzić do pewnych rzeczy i robił to w późniejszym czasie, tak jak ten starszy pracownik i cenił to sobie. Natomiast my teraz podajemy wszystko na tacy - chłopie tak to zrób. Całą wiedzę przelewamy na młodego człowieka, który na ogół, na ogół ja nie mówię że wszyscy, ale oni nie przyjmują tego. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Na podobną sytuację zwrócił uwagę przedsiębiorca reprezentujący duże firmy:

Miałam taką panią starszą u siebie w sklepie, to była taka ikona naszego zakładu. Ona pracowała u nas od samego początku przez ponad 25 lat już poszła na emeryturę, ale ja nie musiałam młodym pracownikom nic tłumaczyć - mówiłam 'tylko ty patrz jak obsługuje pani 'Usia' i to wystarczyło. Ten młody pracownik nie musiał mieć żadnego przeszkolenia, miał tylko patrzeć, jak za-

chowuje się Pani Urszula w stosunku do klienta i to wystarczyło. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

Z kolei przedstawiciel innej, dużej korporacji zauważył, że:

Nasze obserwacje pokazują, że ci najmłodszy lubią pracować w swoich zespołach, natomiast chętnie czerpią wiedzę od osób bardziej doświadczonych, ale te osoby muszą sobie zbudować autorytet i absolutnie to nie wynika ze stanowiska, czy ze stażu pracy. Absolutnie dla młodych ludzi to wcale nie ma znaczenia. Tu raczej chodzi o sposób bycia, o wiedzę i umiejętność przekazywania tej wiedzy. My raczej idziemy w stronę mentorów. (...) młodzi oczekują, że szybko będą otrzymywać informacje zwrotne dotyczące efektów swojej pracy – to wykazują nasze badania. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

W dyskusji pojawił się także głos jednego z pracodawców, który akcentował, że młode osoby w obecnych czasach zbyt szybko chcą osiąść określony poziom wiedzy. Jednakże, aby nabyć wysoki poziom wiedzy i umiejętności, to zdaniem badanego potrzeba czasu:

Starszy człowiek zdobywa pewne doświadczenie latami i on teraz ma to doświadczenie i ma przekazać wszystko tym młodym, ale on mówi chwileczkę – ja dochodziłem do tego 20 lat, a ty chcesz już dzisiaj wiedzieć wszystko, co ja przez 20 lat doświadczyłem, zdobyłem tę wiedzę i ja ci to teraz mam wszystko przekazać. Chwileczkę, popracuj zdobądź doświadczenie, wytrzymaj przede wszystkim. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

W badaniach przedsiębiorców pytano także o wskazanie obszarów tematycznych, których z kolei młodszy pracownicy mogą uczyć starszych pracowników. W tym miejscu pracodawcy powszechnie akcentowali, że młodsza kadra starszych wiekiem pracowników może nauczyć przede wszystkim korzystania z nowoczesnych technologii – w głównej mierze związanych z przesyłaniem informacji. Jeden z respondentów twierdził, że młodsze osoby mogą uczyć starszych pracowników:

Usprawniania metod pracy z wykorzystaniem nowych technologii – młode osoby znają technologie, są do tego przystosowani, a starsi muszą się do tego wdrażać. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Jednakże w opiniach pracodawców, starsi pracownicy od osób młodszych mogą nauczyć się także: *pozytywnego egoizmu* (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu); *poczucia własnej wartości* (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu); *podejścia do rozwiązywania problemów (...)*, *młodym ludziom, jak coś nie wychodzi, to szukają innej ścieżki.* (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Pojawiły się także opinie, że osoby starsze od młodszych pracowników mogą nauczyć się także asertywności i jasnego artykułowania własnych oczekiwań. Jednakże, aby pracownik młodszy mógł przyswoić sobie jakąś wiedzę od starszego pracownika, to – zgodnie z pojawiającymi się sugestiami pracodawców – starszy pracownik powinien dla młodszego być autorytetem:

Moje doświadczenie jest takie, że młodzi czerpią ze starszych wtedy, kiedy ten starszy okazuje się być fachowcem i taką osobowość posiada, by swoją pracą zainteresować. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

6. Współpraca osób zróżnicowanych wiekowo w zespołach pracowniczych

Badania fokusowe zrealizowane wśród pracodawców z Rudy Śląskiej były także próbą diagnozy – na podstawie ich obserwacji i doświadczeń – jakości współpracy pomiędzy pracownikami istotnie różniącymi się wiekiem. Na podstawie analizy zgromadzonego materiału badawczego można wysnuć wniosek, że współpraca pomiędzy osobami młodszymi, a starszymi układa się poprawnie, a duże zróżnicowanie wiekowe nie jest czynnikiem determinującym występowanie konfliktów.

Jeden z pracodawców, reprezentujący małą firmę podał ciekawy przykład, w którym opisał sytuację, gdzie współpracują ze sobą w małym, trzyosobowym zespole kobiety z trzech różnych pokoleń:

W pubie pracują trzy kobiety: jedna ma 23 lata, druga 40, a trzecia 60 lat. Pracują na zmiany, ale dogadają się. Na początku jakieś zgrzyty były tam w jednym i w drugim kierunku, ale dogadały się i tworzą w tej chwili zgrany zespół. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Inny przedsiębiorca z kolei stwierdził:

U mnie też w zespole pracowniczym mam pracowników różniących się wiekiem. Są osoby dwudziestoparoletnie, jest czterdziestolatka i sześćdziesięciolatka. Dziewczyny się doskonale rozumieją, są co prawda na 'per pani' ale ta 40-latka jest szefową i ją słuchają, ona jest dla nich wyrocznią. Wszystko gra i nie widzę tu konfliktu pokoleń. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Kolejny z pracodawców zauważył:

U nas pracują i osoby po 50-tym roku życia i osoby, które przekroczyły 20 lat. Różnie między nimi bywa, ale są oni w stanie się dogadać. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Analizując współpracę pomiędzy pracownikami różniącymi się wiekiem, przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu wspominali o zaobserwowanych sytuacjach, związanych z odczuwaniem zagrożenia przez starszych

pracowników ze strony młodszego personelu, np. w aspekcie obaw przed utratą stanowiska:

Starsze osoby czuły się zagrożone przez młode dlatego, że zdawały sobie sprawę z tego, że brakuje im pewnych umiejętności, które przyniosły młode osoby. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Ja mam podobne doświadczenia. Przychodził młody [pracownik do pracy – przyp. RM] i wzbudzał stres [u starszych pracowników – przyp. RM] i takie poczucie zagrożenia ze strony młodych, że ich deficyty zostaną obnażone (...). (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Sygnalizowane problemy z przepływem informacji implikowały tym, że starsi, bardziej doświadczeni pracownicy nie dzielili się z młodszymi pracownikami wiedzą, gdyż obawiali się o swoje stanowisko. Obawiali się, że młodszy, bardziej dynamiczni pracownicy, obeznani z nowoczesnymi technologiami zajmą ich miejsce w firmie.

Jeden z uczestników badania zauważył:

Ja mam inne doświadczenia, już długo żyję, długo pracuję. Była taka sytuacja, że starsze osoby czuły się zagrożone przez młode, dlatego że zdawały sobie sprawę z tego, że brakuje im pewnych umiejętności, które przyniosły osoby młode i z ogromnym dystansem te młode osoby były traktowane przez tych starszych pracowników. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Badania fokusowe były także próbą odpowiedzi na pytanie o ewentualne konflikty i nieporozumienia pomiędzy poszczególnymi kategoriami wiekowymi pracowników. Jak wykazała przeprowadzona analiza, generalnie pracodawcy nie dostrzegają sytuacji konfliktowych, które mają podłoże w wieku pracowników. Występowanie konfliktów bardziej związane jest z różnicami osobowościowymi, różnicami charakteru, a nie z różnicami wieku. Co więcej – mówiono, że częstsze konflikty występują pomiędzy osobami w podobnym wieku:

Częściej się zdarzy iskrzenie równolatków gdzieś tam, niż między młodym a starszym, czasem równolatkowie gdzieś na siebie skoczą. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

7. Różnice pokoleniowe – młodzi pracownicy vs pracownicy starsi wiekiem

Podczas badań do uczestników wywiadu fokusowego skierowano także pytanie dotyczące różnic pomiędzy młodszymi a starszymi pracownikami. Akcentując zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi kategoriami wiekowymi pracowników, przedsiębiorcy zwracali uwagę na znaczenie dla

młodego pokolenia także innych wartości, które nie są związane z pracą. Wyraźnie podkreślano dążenie młodego pokolenia do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Bardzo ważna dla młodych pracowników jest idea work-life-balance, a w literaturze przedmiotu akcentuje się, że: *Harmonijne łączenie pracy z życiem pozazawodowym stało się jednym z głównych celów polityki zatrudnienia oraz polityki społecznej UE* (Smoder, 2012: 14). Dlatego też młodzi pracownicy *szukają pracy zgodnej z ich zainteresowaniami, aby można było dostosować pracę do ich stylu życia* (Gajda, 2017:167). W tym miejscu warto zacytować wypowiedzi dwóch przedsiębiorców:

Młode osoby charakteryzuje to, że dla nich życie jest ponad pracą a nie praca nad życiem. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

Starsze pokolenie to żyło żeby pracować, a młodsze pracuje żeby żyć (...). My wchodziliśmy w zupełnie inny system na rynek pracy, funkcjonowaliśmy w zupełnie innym systemie w zupełnie innych okolicznościach. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

Podkreślano także to, że:

Młodzi mają dużą świadomość, co mogą, co im się należy. (przedstawiciel dużych i średnich firm)

Podczas badań fokusowych analizowano również wypowiedzi pracodawców dotyczące sposobów radzenia sobie ze stresem przez ich pracowników. Wyrażna większość pracodawców twierdziła, że młodsze osoby lepiej radzą sobie z trudnymi sytuacjami w pracy, które mogą być przyczyną stresu. Dla przykładu warto przytoczyć następujące wypowiedzi:

Młodzi zdecydowanie mają lżejsze podejście do tego stresu. Ten młodszy pracownik ma optymistyczne patrzenie a ten starszy pesymistyczne. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Starsza osoba bardziej czuje presję odpowiedzialności, jak młoda osoba. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Młodsze osoby są jakoś bardziej odporne na stres niż starsze, lepiej sobie z nim radzą, bo starsze jeszcze myślą, jak to będzie, a co to będzie, młodszy to jakoś szybciej przetrawi. (przedstawiciel mikro i małych firm)

Młodzi [się nie stresują - przyp. RM], bo mają na wszystko czas. (przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Inny z kolei podkreślił problemy młodego pokolenia z radzeniem sobie z porażkami:

Młodzi ludzie mają problem z porażkami i z krytyką, dlatego próbujemy do nich mówić inaczej. (przedstawiciel średnich i dużych firm)

Zakończenie

Pracodawcy muszą zdawać sobie sprawę, że wiek pracowników powinien być istotną zmienną determinującą ich politykę gospodarowania czynnikiem ludzkim w organizacji. Postępujące procesy demograficznego starzenia się społeczeństwa oraz konsekwentne ograniczanie możliwości przechodzenia na wcześniejsze świadczenia emerytalne będzie implikował częściej pojawiającymi się zespołami pracowniczymi istotnie zróżnicowanymi wiekowo. Pokoleniowo zróżnicowane zespoły pracownicze coraz częściej będą funkcjonować w strukturach organizacji. Właściwe zarządzanie tymi zespołami pracowniczymi będzie związane z koniecznością poznania oczekiwań pokoleniowo zróżnicowanych pracowników.

W artykule skoncentrowano się na postrzeganiu młodego pokolenia na rynku pracy przez pracodawców – w oparciu o zrealizowane wywiady fokusowe.

Zaprezentowane wyniki mają wymiar aplikacyjny i mogą zostać wykorzystane m.in. przy kształtowaniu polityki gospodarowania czynnikiem ludzkim w organizacji. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu: *Przyszła konkurencyjność przedsiębiorstw oraz efektywność ich działania będą zależały od sprawnego wykorzystania potencjału pracowników będących w różnym wieku i rozwoju ich kompetencji* (Rogozińska-Pawelczyk, 2014: 18). Tym samym zasadne będzie odwołanie się do koncepcji zarządzania wiekiem. Idea ta polega na *realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku* (Liwiński, Sztanderska, 2010:3). Badania zainicjowane przez Powiatowy Urząd Pracy w Rudzie Śląskiej pozwoliły na ukazanie pokoleniowego zróżnicowania pracowników – szczególnie w kontekście próby opisu najmłodszego pokolenia funkcjonującego w przestrzeni rynku pracy. Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala stwierdzić, że pracodawcy dostrzegają dążenie młodych pracowników do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Brak równowagi (work life balance) będzie skutkował fluktuacją pracowników, którym organizacja nie zagwarantuje równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi a sferą pozazawodową. Uczestniczący w badaniach przedsiębiorcy bardzo wyraźnie akcentowali, że głównymi atutami młodego personelu jest gotowość do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, szybkość uczenia się i umiejętność dostosowania do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania firm, a także – rynku pracy. Bardzo często pracodawcy podczas badań fokusowych zwracali uwagę na znajomość zaawansowanych technologii informatycznych przez przedstawicieli młodego pokolenia na rynku pracy. Ponadto pracodawcy akcentowali brak schematyczności w rozwiązywaniu problemów – co zdecy-

dowanie definiowane jest jako ich zaleta. Natomiast indagowani wyraźnie narzekali na roszczeniowość (głównie w zakresie płac) i brak lojalności wobec pracodawców (częsta zmiana miejsca pracy) u przedstawicieli młodego pokolenia.

Pracodawcy ponadto narzekali na niechęć młodych pracowników do pozostania w pracy po godzinach oraz na częstsze (w porównaniu do osób starszych) korzystanie z L4. Jednocześnie przedsiębiorcy wyraźnie akcentowali, że pokoleniowe zróżnicowanie pracowników nie jest barierą wzajemnej współpracy. Co więcej – młodszy pracownicy – na co zwracali uwagę pracodawcy mogą z jednej strony uczyć się od starszych pracowników dyscypliny, obowiązkowości, czy sumienności w pracy. Jednocześnie młodsza część kadry może nauczać pracowników starszych wiekiem poprawy metod pracy z wykorzystaniem technologii informatycznych, ale także – poczucia własnej wartości, artykułowania swoich potrzeb, czy nieszablonowego podejścia do rozwiązywania problemów. Lecz młodsza część pracowników – na co zwracali uwagę badani przedsiębiorcy – mogą czerpać wiedzę od starszych pracowników tylko wtedy, gdy ci pracownicy będą autorytetami dla młodych pracowników. Przy czym autorytet ten nie wynika z wieku, czy stażu pracy – bezwzględnie musi być poparty odpowiednią wiedzą i umiejętnością jej przekazania.

Bibliografia:

1. Boguszewski R., 2016, *Aspiracje, dążenia i plany życiowe młodzieży* [w:] *Młodzież 2016*, CBOS, Warszawa.
2. Biernacki M., 2014, *Social media – komunikacja ze studentami rachunkowości z pokolenia Z*, „Folia Pomeranar Universitatis Technologiae Stentinensis, Oeconomica” nr 311(75) 2.
3. Gajda J., 2017, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 491.
4. Giddens A., 2012, *Socjologia*, PWN, Warszawa.
5. Liwiński J., Sztanderska U., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
6. Papież J., 2016, *Pokolenie Z – z kręgu kultury ponowoczesnej*, „Studia Elbląskie”, XVII.
7. Rogozińska-Pawelczyk A., 2014, *Rozważania nad pokoleniami na rynku pracy – wprowadzenie do książki* [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. Smoder A., 2012, *Elastyczne formy pracy jako instrument work-life balance*, „Polityka społeczna”, nr 1.

9. Wiktorowicz J., i Warwas I., 2016, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba i inni (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
10. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., 2014, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 350.

Generation "Z" on the contemporary labor market in the opinions of employers

Key words: generations on the labor market, generation Z, labor market, Fokus Group Interview

Summary

The article attempts to characterize representatives of the generation Z on the contemporary labor market - both in theoretical terms and referring to empirical research. Despite some definitional inaccuracies, it can be assumed that the representatives of this generation include people born in the 90's of the twentieth century. These people are characterized by high competences in the field of computer use and in the area of searching for and processing information via virtual space. The article also presents partial results of focus tests conducted among employers on the issue of the functioning of age-diverse employee teams. This allowed to show the characteristics of young adults who are professionally active. The article describes the advantages and weaknesses of the Z generation, attention was paid to the cooperation of young employees with representatives of other generations. In addition, the scope of knowledge and skills that the younger generation can give to older employees is shown.